



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
NÚCLEO de POLÍTICAS EDUCACIONAIS – **NuPE**

WILIAN FERNANDO DIAS DE SOUZA

A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB

CURITIBA

2016

WILIAN FERNANDO DIAS DE SOUZA

A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB

Trabalho final de Pós-Graduação (*lato sensu*) apresentado à banca Examinadora da UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ como exigência para obtenção do grau de Especialista em Políticas Educacionais.

Orientação: Prof. Dr. Ângelo Ricardo de Souza

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

WILIAN FERNANDO DIAS DE SOUZA

A gestão escolar e sua relação com os resultados do IDEB

Monografia apresentada e aprovada no curso de Especialização em Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.



Prof. Dr. ÂNGELO RICARDO DE SOUZA
Orientador



Profa. Dra. Andréa Barbosa Gouveia
Coordenadora do Curso

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo, analisar a gestão escolar e sua possível relação com o desempenho expresso pelo IDEB, em duas instituições estaduais no Município de Colombo. A partir da rotina e cotidiano escolar, buscou – se evidenciar as formas de empreender a gestão em duas instituições que obtiveram desempenho semelhante em cada edição do IDEB. Foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo de caso comparativo, com as observações e entrevistas. Mesmo com a semelhança no desempenho, os resultados demonstram realidades opostas em diversos aspectos em relação a gestão escolar, confirmando as variáveis existente entre gestão e desempenho escolar. Os fatores que mais se destacam apesar do comparativo de desempenho, são sobre tudo detalhes existentes e mais eficazes em um estabelecimento do que em outro, isto demonstra que independente da localidade onde o estabelecimento de ensino esteja inserido, fatores como participação da comunidade escolar e local, melhor controle dos resultados pela direção e forte dedicação entre os professores, facilitam a busca pela melhoria dos resultados e consequente melhora na qualidade de ensino. Com os resultados, observa – se que a forma de empreender os processos de apoio às atividades pedagógicas, se tem melhores resultados e maior interação por parte de toda comunidade escolar.

Palavras – chave: IDEB, Gestão Escolar, Desempenho Escolar.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze the school management and its possible relation with the performance expressed by IDEB in two state institutions in the city of Colombo. From the routine and everyday school life, sought - if evidencing forms of enterprise management in both institutions who obtained a similar performance in every edition of IDEB. a qualitative research on the type of comparative case, with the observations and interviews were conducted. Despite the similarity in performance, the results show opposite realities in various aspects regarding school management, confirming the existing variables between management and school performance. The factors that stand

out despite the comparative performance, are about all existing and most effective details in a setting than in another, it shows that regardless of the location where the educational establishment is inserted, factors such as participation of the school community and local better control of the results by the leadership and strong commitment among teachers, facilitates the search for improved results and consequent improvement in quality of education. With the results, notes - that the way to undertake processes to support educational activities, has better results and greater interaction by the whole school community.

Key - words: IDEB, School Management, School Performance.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
PROBLEMA DE PESQUISA	7
A RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	10
GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA.....	11
IDEB: INDICADOR DE QUALIDADE NA POLÍTICA EDUCACIONAL	13
IDEB – SUA ORIGEM.....	13
IDEB E SUA COMPOSIÇÃO	14
IDEB – CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES	15
2. ANÁLISE DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS COLÉGIOS PESQUISADOS	17
A ROTINA ESCOLAR E SUA GESTÃO	17
METODOLOGIA DE PESQUISA.....	18
FASES DA PESQUISA.....	19
AS ESCOLAS E SEUS ATORES	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS.....	24

INTRODUÇÃO

A gestão da escola tem sido apresentada como uma atividade de mediação dos processos de ensino, que contribui para a melhoria dos resultados das organizações escolares. Além de a gestão ser considerada uma variável que influencia o desempenho das instituições de ensino, as políticas educacionais no Brasil, tem enfatizado este fenômeno no campo teórico/prático, como um meio de materialização, no âmbito das instituições de ensino, dos objetivos e metas concebidos na atual política pública educacional. O estudo da gestão escolar envolve a compreensão de outros elementos de ordem social e cultural que estão presentes na configuração da escola. Com efeito, as normas estabelecidas pelos sistemas de ensino estão sujeitas à interpretação dos atores que compõem o cotidiano das escolas. Por isso, é possível afirmar que existe certa margem de autonomia no desenvolvimento das ações e os atores se relacionam de modo que cada instituição de ensino é caracterizada de uma maneira muito particular.

Esta dissertação teve como eixo principal investigar em que sentido os indicadores de desempenho educacional das escolas são influenciados pelas especificidades das práticas da gestão reveladas pelas manifestações da cultura da escola.

PROBLEMA DE PESQUISA

Com a expansão do acesso à Educação Básica, sobretudo na década de 1990, no Brasil, as instituições escolares do setor público nesse nível de ensino se depararam com o desafio da melhoria do desempenho dos alunos, ou seja, da melhoria da qualidade do ensino, conforme tem sido divulgado nos documentos de planejamento da educação. Dentre os condicionantes desse desempenho educacional, podem-se citar as variáveis internas aos sistemas de ensino, assim como as variáveis sociais, culturais e familiares emergidas de uma população que até então não teve acesso à escolarização. Conforme dados oficiais, as taxas de repetência dos estudantes no Brasil e, em especial no

Município de Colombo ainda são elevadas, assim como a proporção de adolescentes que abandonam a escola antes mesmo de concluir a Educação Básica.

Outro indicador preocupante que revela o baixo nível de qualidade do ensino nos Colégios Estaduais do Município tem sido a baixa proficiência obtida pelos alunos em exames padronizados que, associado aos dados de fluxo escolar, geram o indicador de qualidade dos processos de ensino nas escolas, denominado de Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Os índices divulgados pelo Governo, referindo-se a essa situação nos anos de 2005 a 2011 - que expressa valores de 0 a 10 – mostram que o Estado da Paraná, obteve nestes anos, médias inferiores às médias nacionais, considerando os colégios estaduais (BRASIL/MEC/INEP, 2015). Ao observar os resultados do IDEB no município de Colombo, verifica-se que os números também são inferiores às médias nacionais nos anos finais do Ensino Fundamental, constatadas em redes estaduais de ensino do Brasil. Deve-se salientar que as políticas públicas educacionais vêm valorizando a gestão escolar, como um meio que pode contribuir de forma significativa para melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos.

É importante considerar que a forma como a escola se organiza em sua estrutura administrativa e política envolve uma gama de fatores importantes que determinam os rumos dos resultados. Alguns variáveis presentes no cotidiano escolar podem trazer implicações favoráveis ou não a estes resultados. Como exemplo, pode-se citar o preparo dos professores, as condições de trabalho (materiais didáticos e estrutura física), fatores socioeconômicos, dentre outros fatores que representam os condicionantes do desempenho dos alunos e da escola. A gestão se apresenta como uma forma de colaborar no provimento dos recursos necessários para o sucesso das atividades de ensino, razão porque se torna necessário investigar sobre a forma como tais fatores se desenvolvem e se organizam em meio à diversidade de situações que envolvem as realidades das escolas.

“o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”. Com respeito a estas práticas na gestão escolar, pode-se citar a capacidade de liderança dos dirigentes, sobretudo do diretor, a

gestão participativa, o clima de trabalho, a organização do ambiente, as relações entre os sujeitos escolares e outros. (Libâneo 2008, p. 10)

Além disso, cada instituição de ensino desenvolve formas de conceber a escola e sua prática de uma maneira particular, influenciadas por aspectos da cultura da organização expressos e materializados nas ações entre os atores. Estes autores mencionados ressaltam, ainda, que na perspectiva da gestão, “a cultura escolar é um fenômeno interno” e tem “um papel muito mais significativo na gestão escolar do que os fatores externos, uma vez que estes últimos são menos influenciadores do que o primeiro” (ibid., 2007).

Sobre a relação das duas categorias analíticas mencionadas – gestão e desempenho escolar - estudos mostram que resultados das instituições de ensino mais favoráveis estavam relacionados à combinação de liderança forte associada à participação na tomada de decisão (GLATTER, 1995).

há provas cada vez mais evidente de que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão uma componente decisiva da eficácia escolar (ibid., p 147).

Com relação às orientações das políticas educacionais a partir dos anos 1990 no Brasil, verificam-se transformações nas formas de conceber a gestão. Os princípios da gestão democrática determinados pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96) vêm sendo discutidos em cursos de formação dos profissionais da educação, em especial oferecidos para os gestores escolares, e estes já vêm adaptando suas atuações a essas orientações, resultando em novas práticas na gestão escolar. Observa-se nesse sentido, a existência de ações do governo municipal com vistas a fortalecer a gestão das escolas. No entanto, destaca-se que tais orientações se desenvolvem a partir das especificidades de cada instituição, o que faz emergir formas diferenciadas de organização da gestão escolar. Cada escola coloca em prática as normas de forma peculiar a depender das relações estabelecidas entre os sujeitos escolares no seu cotidiano, o que leva a supor que os seus processos de gestão vão provocar resultados diferenciados com relação ao processo de aprendizagem dos alunos.

Partindo-se do pressuposto de que a gestão assume um papel significativo no

sucesso escolar dos alunos, questionou-se: Como a gestão escolar se manifesta nos elementos da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho expresso pelo IDEB em duas instituições do Sistema Municipal de Salvador.

A RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Conforme já anunciado, a preocupação com a gestão escolar e sua relação com o desempenho escolar constituiu o eixo central desta proposta de pesquisa. Tal inquietação é orientada pelo pressuposto de que a gestão é um dos condicionantes da qualidade educacional. Assim, buscou-se saber como são desenvolvidos os processos de apoio às atividades de ensino em realidades que apresentam desempenhos semelhantes, no entanto com realidades contrastantes. Esta é uma área de estudos que necessita de aprofundamento em pesquisa. Por certo, os estudos dirigidos para esta temática ensejam reflexões sobre a gestão escolar no sistema estadual do Paraná e, conseqüentemente, podem levar à ampliação dos conhecimentos sobre esta área com fins de melhoria do ensino. Trata-se de uma possibilidade de produzir conhecimentos que possam sedimentar práticas de gestão, na escola de modo que esta cumpra bem a sua missão: oferecer um ensino de qualidade aos seus alunos.

Ademais, “[...] as práticas de gestão não ocorrem em terreno asséptico, imune às contradições, conflitos e antagonismos que refletem disputas de poder na sociedade” (NASCIMENTO, 2008 p. 18). Por seu turno, a gestão da escola torna-se uma tarefa complexa, dadas as suas várias dimensões, envolvendo vários atores que interagem no cotidiano da instituição e no sistema de ensino e por isso necessita de investigação. A vivência referida levou à reflexão acerca da existência de controvérsias e da complexidade da prática de uma equipe gestora e os conflitos no cumprimento de suas funções: os gestores escolares, muitas vezes, passavam a desenvolver atividades de ordem mais burocrática em detrimento do acompanhamento de ações pedagógicas; as demandas emergidas de obrigações a serem cumpridas por diretores e vice-diretores junto à Secretaria Municipal de Educação eram atividades que

exigiam a presença do diretor fora da escola, em funções de ordem administrativa e financeira; os problemas relativos aos conflitos entre os sujeitos da escola exigiam, no mínimo, competências e liderança da gestão para promover um clima organizacional mais favorável à aprendizagem dos alunos.

Outros estudos, que desvelam os fatores associados à eficácia escolar, apontam que a organização e gestão da escola, dentre outros fatores como recursos escolares, clima acadêmico, formação e salário docente e ênfase pedagógica têm relação com os resultados de avaliações externas. (Franco 2007, p. 294) em pesquisa realizada a partir de dados do SAEB identifica, dentre outras variáveis que fazem a diferença nos resultados escolares, a manutenção de um bom clima disciplinar, a liderança do diretor, que induzia a colaboração entre professores e a disponibilidade de recursos na escola. Assim, tais reflexões emergidas da implicação do pesquisador com o campo empírico e as leituras e discussões teóricas sobre política e gestão da educação, levaram a proposição desta pesquisa. Com referência às pesquisas encontradas no estudo da literatura, convém ressaltar aquelas que relacionam gestão a desempenho escolar, mostrando assim a recorrência de interesse nesta temática.

GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA

A escola é uma organização educacional e se constitui em um espaço de aprendizagem que requer execução coordenada de atividades que viabilizem o seu fim pedagógico. Assim, serão abordadas historicamente as concepções de administração escolar no Brasil ao tempo em que serão discutidos os conceitos pertinentes ao tema e consequentes modelos de administração e gestão adotados, para isto, a administração escolar cumpre suas funções desenvolvendo um conjunto de procedimentos e práticas que têm certas especificidades.

A perspectiva da qualidade negociada coaduna com uma gestão democrática que implica uma escola cidadã, à medida que os espaços de participação e construção coletiva são assegurados, de modo que a articulação

escola/família/comunidade seja efetivada no cotidiano do desenvolvimento de ações pedagógicas e administrativas. Abordar, pois a gestão democrática é abordar a escola cidadã que contribui para a formação do cidadão participativo e, conseqüentemente, para o exercício da cidadania emancipatória.

A Escola Cidadã é aquela que se assume como um centro de direitos e deveres. O que a caracteriza é a formação para a cidadania. A Escola Cidadã, então, é a escola que viabiliza a cidadania de quem está nela e de quem vem a ela. Ela não pode ser uma escola cidadã em si e para si. Ela é cidadã na medida mesma em que se exercita na construção da cidadania de quem usa o seu espaço. A Escola Cidadã é uma escola coerente com a liberdade. É coerente com o seu discurso formador, libertador. É toda escola que, brigando para ser ela mesma, luta para que os educandos-educadores também sejam eles mesmos. E como ninguém pode ser só, a Escola Cidadã é uma escola de comunidade, de companheirismo. É uma escola de produção comum do saber e da liberdade. É uma escola que vive a experiência tensa da democracia (FREIRE, apud GADOTTI, 2002, p. 11-12).

Nessa direção, o papel do gestor escolar é imprescindível para estabelecer um clima participativo que seja convidativo e motivador do diálogo e da realização do trabalho coletivo, em que a cooperação e a colaboração sejam as marcas das ações e processos de tomada de decisão, Sendo o horizonte da participação a transformação da realidade, cabe ao gestor escolar, em face da autonomia concedida às escolas, propiciar a construção do projeto político pedagógico, no coletivo, com representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

No que tange aos desafios motivadores das ações, em prol da melhoria dos processos do e da aprendizagem, ao que se refere à gestão educacional, os gestores escolares dos municípios, alvo desse estudo, enfatizaram como desafios a melhora do IDEB; a necessidade de aproximar escola e família; a valorização dos profissionais para que desta forma desempenhem melhor as suas funções e realizem um trabalho de qualidade; o atendimento aos alunos com dificuldades; a conscientização dos professores para o trabalho coletivo

IDEB: INDICADOR DE QUALIDADE NA POLÍTICA EDUCACIONAL

Neste contexto, iniciou-se uma política de avaliação educacional com o objetivo de assegurar padrões mínimos de aprendizagem dos alunos. A LDB 9394/96 em seu artigo 9º, Inciso VI, dispõe sobre a função das avaliações e determina como incumbência da União:

[...] assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, 1996).

No discurso oficial, tratava-se esta questão como um dos principais desafios a serem enfrentados. Ou seja, o acesso à Educação Básica que até então tinha se expandido era insuficiente para atender às demandas da sociedade brasileira. Além do acesso a educação, tem sido defendida, tanto por parte do governo, quanto pelos estudiosos da área educacional, a necessidade de se criar as condições adequadas para que os alunos permaneçam na escola e que, também, aprendam, já que esta é a finalidade das instituições escolares.

A partir desse período, as avaliações externas vêm se tornando um tema cada vez mais em evidência dada sua importância como elemento que pode contribuir com a melhoria da qualidade da educação. No nível da Educação Básica, pode-se citar a implantação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), em 1990, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em 1996 e, mais tarde, a Prova Brasil, em conjunto com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), ambos introduzidos em 2006.

IDEB – SUA ORIGEM

Um índice que visa demonstrar a situação da Educação Básica do Brasil, foi lançado, em 2006, o IDEB por meio do levantamento de informações nas diversas escolas do país. Os resultados do IDEB das escolas divulgados nos meios eletrônicos possibilitam que professores e gestores identifiquem qual a situação de suas unidades em relação a outras instituições e em relação às médias municipal, estadual e nacional. O mesmo pode acontecer com os sistemas de ensino.

Um aspecto que pode ser destacado com relação à criação do IDEB é o da necessidade de aquisição de informações sobre a realidade educacional brasileira, para que estas informações deem subsídios às tomadas de decisão da gestão em unidades escolares, em redes ou sistemas de ensino, em estados ou regiões do país, com vistas à melhoria da qualidade. Outro ponto que merece destaque é que o IDEB tem sido tema de discussões nos últimos anos, por ser um instrumento utilizado como orientação para efetivação de ações das políticas públicas educacionais, definindo, inclusive a alocação de recursos. Nesse sentido, esta avaliação torna-se centro de discussões, sobretudo, porque é um instrumento que pode induzir às práticas educativas. Assim, o IDEB passa a ser o indicador de avaliação oficial do MEC no referido nível de ensino. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é o responsável por sua elaboração e divulgação dos resultados.

COMPOSIÇÃO do IDEB

Nessa perspectiva, o IDEB é elaborado a partir da combinação de dois Indicadores: fluxo e proficiência dos estudantes: a) indicadores de fluxo (taxas de aprovação, reprovação e evasão), medidos pelo Censo Escolar, e b) indicadores de desempenho em exames padronizados como o SAEB e a Prova Brasil.

Trata-se de informações coletadas sobre a permanência dos alunos com regularidade no fluxo e com aquisição de conhecimentos mínimos em português e matemática, aspectos que são apontados como problemáticos no contexto brasileiro. Em resumo, quanto menos tempo os alunos permanecem em uma etapa da Educação Básica e quanto mais altas forem suas notas nas avaliações externas, mais altos serão os resultados do IDEB da escola.

De acordo com o INEP/MEC, a combinação entre fluxo e aprendizagem do IDEB vai expressar aspectos da realidade dos sistemas de ensino nas diferentes regiões do país. Sobre a combinação destes indicadores de desempenho em exame padrão e fluxo escolar.

Observando outro ponto que merece destaque é que esta combinação entre desempenho em testes padrão e fluxo escolar não são comuns nos sistemas

de avaliação. “[...] Os estudos e análises sobre desempenho educacional raramente combinam as informações produzidas por estes dois indicadores [...]” (FERNANDES, 2007 p. 7).

Deste modo, esta combinação entre dados de fluxo e desempenho possibilita que os profissionais de uma instituição de ensino reflitam acerca dos processos pedagógicos, para que não seja dada ênfase a um ou outro, destes indicadores, com fim de elevar os resultados do IDEB. Ou seja, se uma escola aprova sem que os alunos aprendam, esta ação, por si, poderá não implicar em aumento do IDEB, caso estes alunos não venham ter sucesso nos testes padrão. Também, se uma equipe escolar trabalha em função de elevar a proficiência nos testes e não se preocupa com as taxas de evasão, por exemplo, poderá resultar em baixos resultados, mesmo assim, a vantagem do IDEB por ser de fácil compreensão e ressalta que “o indicador torna claro o quanto se está disposto a perder pontuação média do teste padronizado para se obter determinado aumento na taxa média de aprovação”.

IDEB – CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Nesse sentido, é importante ressaltar a necessidade de se compreender os objetivos e finalidades dos instrumentos de avaliação para relativizar os efeitos dos resultados obtidos. O não aprofundamento dessa discussão resulta em uma compreensão que relaciona, diretamente, a avaliação à melhoria da qualidade da educação e a avaliação passa a ser vista como solução de todos os problemas educacionais. Além disso, é importante ressaltar que o diagnóstico é apenas uma etapa do processo avaliativo. Para que a avaliação de fato aconteça, é necessário envolver processos decisórios com fins de melhoria do processo. Sendo assim entende-se que o enfoque destes indicadores não é o levantamento e divulgação de informação acerca de processos educativos que ocorrem no cotidiano escolar. Não tem como finalidade apresentar um recorte de questões relativas ao conteúdo cidadão, por exemplo, desenvolvido em unidades escolares. Trata-se de um índice que aborda questões introdutórias, mas que ensejam uma base para o desenvolvimento de outras dimensões da qualidade da educação como

aquelas relativas ao desenvolvimento da postura crítica dos alunos ou ao desenvolvimento de habilidades artísticas, dentre outras.

Apesar da necessidade de se ter um indicador educacional que apresente parte da realidade das escolas para tomadas de decisão e acompanhamento do processo educativo, há variadas críticas a este indicador. São apontadas, por exemplo, questões relacionadas à limitação dos exames que se restringem às disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática (não apresentando um conceito de qualidade mais abrangente), a perspectiva de monitoramento por parte do MEC. Assim, as informações evidenciadas pelos indicadores educacionais sinalizam situações indesejáveis e que necessitam de ações para superação de problemas mais específicos, em uma instituição de ensino, ou mesmo no âmbito mais geral cujas ações dependem de decisões no âmbito do Governo Federal. Contudo, é necessário compreender que estas avaliações por si não resolvem os problemas educacionais tampouco se pode atribuir responsabilidade, conforme já mencionado, apenas às unidades escolares e seus profissionais sobre os baixos resultados em avaliações deste tipo.

Com base na exposição trazida neste item, entende-se que as avaliações externas possibilitam diagnosticar aspectos referentes ao desempenho escolar, tornando-se um instrumento orientador das ações tanto no âmbito dos sistemas de ensino quanto no das unidades escolares. Os resultados das avaliações combinadas a partir dos dados de evasão e repetência, apresentadas por meio de um índice, podem auxiliar o gestor na reflexão sobre os fatores condicionantes dos melhores resultados e nos processos decisórios que visem à melhoria do ensino e aprendizagem. Mesmo com tais considerações quanto aos limites apontados sobre esses indicadores, a presente pesquisa assume ser o IDEB um paradigma de avaliação importante para detectar o desempenho das escolas em termos de qualidade da educação ofertada, e parte do pressuposto, que existe uma relação entre as configurações da gestão e o desempenho das escolas, medido através desse indicador.

2. ANÁLISE DA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS COLÉGIOS PESQUISADOS

Desse modo, para efeito desta pesquisa, entende-se ser necessário debater sobre a relação entre os conceitos de gestão e rotina escolar, discussão que será desenvolvida, conforme anunciado na introdução dessa dissertação, os procedimentos de gestão nas escolas são influenciados por diversos fatores, dentre eles, por aqueles emergidos dos sentidos partilhados entre os sujeitos na própria organização e, também, por fatores externos à escola.

O segundo item, ainda com o objetivo de discutir os conceitos pertinentes ao objeto dessa pesquisa, versa sobre as concepções teóricas para a análise das organizações escolares. Esta discussão visa formar uma base teórica para a análise dos dados coletados nas duas instituições de ensino pesquisadas, a partir de documentos normativos legais que orientam os procedimentos de gestão da escola no sistema Estadual de ensino do Paraná, assim como interpretar os dados da pesquisa empírica realizada.

A ROTINA ESCOLAR E SUA GESTÃO

Partindo do pressuposto de que, mesmo no conjunto das instituições escolares, cada escola traz experiências existenciais distintas, autores como Torres (2005), utilizam o termo cultura da escola, como uma forma de demarcar as especificidades de cada instituição de ensino. Desse modo, entende-se que apesar de as escolas terem características aproximadas em suas formas de organização, cada instituição é portadora de uma identidade própria.

Cada organização é composta por indivíduos ou grupos de indivíduos com características próprias e a cultura é um dos pontos chave para a compreensão das ações humanas, pois diz respeito a um:

[...] padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes ao mesmo grupo social. (PIRES e MACEDO, 2006, p. 83)

Os elementos presentes na cultura são criados e preservados por meio da comunicação e cooperação entre os indivíduos. Assim, a cultura tende a se perpetuar por meio dos processos de socialização de gerações mais novas. Todavia, estes processos de socialização nem sempre são uniformes, pois os indivíduos respondem de maneira diferente a esse processo, o que produz diferentes resultados, que traduzem à própria dinâmica da cultura. (CARVALHO, 2006, p.2).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Para efetivação desta pesquisa, no campo da gestão escolar, optou-se por uma abordagem qualitativa. A opção por esta abordagem se explica pela própria especificidade do objeto de estudo, pois diz respeito à interpretação dos processos de gestão em duas instituições de ensino. Neste estudo, tal abordagem se aplica, pois se busca compreender as especificidades do cotidiano escolar e estabelecer um diálogo analítico com aspectos teóricos mais gerais relacionados à gestão de escolas públicas.

No que se refere ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo de caso. Este por sua vez tem o objetivo de estudar um fenômeno com profundidade. Como se buscou investigar os processos de gestão de duas escolas públicas, este tipo de pesquisa adquire um caráter de estudo comparativo entre dois casos, pois se fez necessário compreender duas escolas com características aproximadas no mesmo sistema de ensino, mas que apresentam o mesmo desempenho. O estudo comparativo permite “ressaltar as diferenças e similaridades” (GIL, 2009), entre as instituições pesquisadas, ensejando explicar os motivos que levaram as escolas a terem resultados apesar de semelhança no desempenho apontam grandes diferenças em relação às metas e realidades de cada Colégio.

Para Triviños (2009, p. 136), este tipo de estudo enriquece a pesquisa qualitativa, pois possibilita a comparação de dois ou mais enfoques específicos. Para este autor, “em geral, esta linha de investigação segue os passos do método comparativo, descrevendo, explicando e comparando por justaposição e comparação propriamente dita os fenômenos”. Desse modo, foram analisadas as duas realidades escolares, de modo que fossem evidenciados os

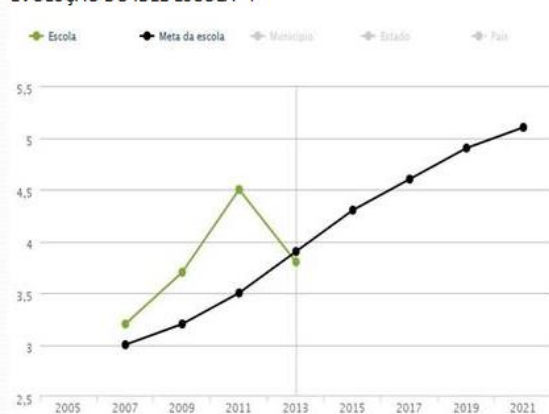
procedimentos da gestão no contexto da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho escolar medido pelo IDEB. A análise de dois contextos educacionais, nos quais foram evidenciados os processos de gestão, foi desenvolvida de modo que fossem aclarados os procedimentos em que podem apresentar o mesmo resultado, porém com realidades diferentes no seu cotidiano educacional.

FASES DA PESQUISA

Com base nesta relação de escolas, foram selecionadas as duas escolas, às quais foram dados os seguintes nomes: **Escola X e Y**, com IDEB acima de 3,7 nas três últimas edições. Conforme tabela a seguir.

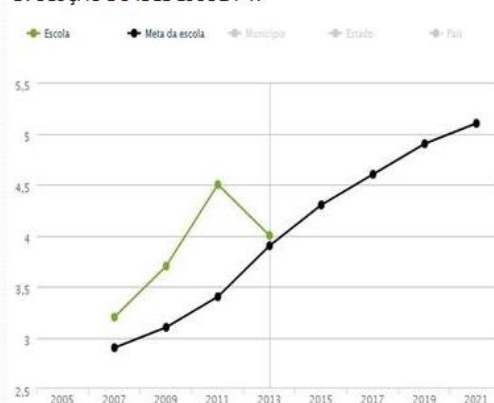
COMPARATIVO ENTRE AS INSTITUIÇÕES

EVOLUÇÃO DO IDEB ESCOLA "Y"



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep (2013).

EVOLUÇÃO DO IDEB ESCOLA "X"



Ambas as escolas selecionadas são de Grande Porte: a direção é constituída de um diretor e dois vice-diretores (as) e o número de alunos matriculados se situa entre 1100 a 1600. Além disso, os diretores das instituições selecionadas participaram da gestão anterior e foram reeleitos na última eleição.

Como base para o estudo da gestão escolar, recorreu-se ao conceito de cultura da escola, por se entender que estas duas categorias analíticas são indissociáveis. Além disso, para dar sustentação à análise dos dados, foram feitas leituras e reflexões sobre as interações entre os atores na perspectiva da

teoria sociológica. Tais fundamentos serviram como base teórica para o desenvolvimento da dissertação, possibilitando a análise comparativa dos procedimentos de gestão das unidades de ensino que foram investigadas.

A coleta dos dados nas escolas ocorreu no período entre 07 de dezembro de 2015 e 18 de janeiro de 2016, na entrevista semi estruturada com os diretores e vice-diretores das escolas, buscou – se compreender de que forma as orientações expressas na legislação municipal vêm se materializando nos espaços escolares. É importante destacar que este primeiro contato com o campo empírico, associado à realização das entrevistas com diretor e vice-diretor, teve sua peculiaridade devido à ausência de vínculo do pesquisador com os sujeitos entrevistados, até então. Desse modo, foi uma forma de contrastar com as etapas posteriores, quando foram feitas observações do cotidiano escolar e entrevistas semi estruturadas com os demais informantes, pois, nesses momentos posteriores, já havia certa aproximação do pesquisador com o campo empírico.

Durante as entrevistas, verificou-se que a maneira dos informantes se expressarem revelava informações importantes sobre o objeto, sobretudo, com relação ao seu envolvimento nas atividades da escola, ao sentimento de pertencimento à escola. Por outro lado, determinadas questões do roteiro traziam inquietações aos informantes, os quais em alguns casos preferiam não responder.

Como todo trabalho de pesquisa, surgiram contratempos. Houve dificuldade para a realização das entrevistas, principalmente, com os professores, devido as suas intensas atribuições em sala de aula, convocações aos diretores, ocorrendo sua ausência do estabelecimento, etc.

Nesta etapa, as informações coletados foram utilizadas para cotejar os processos e procedimentos de gestão escolar evidenciados em cada instituição de ensino foram sujeitos a comparações entre si, de forma que fosse explicada a possível relação desses processos com o desempenho das escolas obtidos no IDEB.

AS ESCOLAS E SEUS ATORES

A Escola X, que teve resultado do IDEB com de 4,0, em 2013, está localizada em um bairro da periferia de Colombo e não tem proximidade física com a Escola Y, que teve IDEB mais abaixo de 3.8, neste mesmo ano e está localizada mais ao centro de Colombo.

Conforme já referido, ambas tem números aproximados de matrícula e de profissionais, além de ter havido continuidade dos dirigentes na gestão, que antes foi de 2010/2012 e se estendeu até 2015.

Na primeira instituição, a qual foi denominada de Escola X, a partir da perspectiva normativa, verificou-se que esta escola tinha um Conselho Escolar em atuação, administrava recursos financeiros e havia indícios de participação dos pais nas reuniões, no colegiado e outras atividades da Escola. Além disso, verificou - se na dimensão burocrático-administrativa da gestão, valores em comum, que defendiam a hierarquia das funções e maior controle dos resultados pela direção, sem, contudo desconsiderar a importância dos processos de participação nas decisões. Com relação à liderança pedagógica, foi evidenciado o acompanhamento e apoio aos professores pela coordenação e, sobretudo, um clima de cooperação entre os docentes, os quais focavam suas ações na busca pela aprendizagem dos alunos: “leitura”, “escrita” e “valores”, conforme sinalizavam. No âmbito político, a interação entre o professor (a) e a participação desses profissionais ganha evidência.

Entretanto, considera-se que o envolvimento desses profissionais nos processos decisórios não estava somente relacionado à institucionalização da participação por meio de instrumentos normativo-legais, como o Conselho Escolar. A cooperação entre os membros foi constatada como um valor coletivo emergido da própria cultura da escola, herdados dos seus membros mais antigos. Entende-se, desse modo, que tais características influenciaram positivamente os resultados do IDEB.

Na segunda instituição, que no estudo recebeu o nome fictício de Escola Y, não tinha Conselho Escolar em atuação regular e não recebia recursos financeiros, devido a problemas de ordem burocrática no período anterior a sua municipalização. Havia pouca participação dos pais, em menor proporção se comparada a Escola X. Com relação ao âmbito burocrático-administrativo,

foram identificadas muitas dificuldades relacionadas ao controle dos resultados pela chefia. Apresentaram-se relações amistosas e emotivas entre direção e demais profissionais, o que acarretava em surgimento de conflitos e situações de falta de comprometimento dos atores com relação à execução de suas tarefas.

Nesta mesma direção, a liderança pedagógica enfrentava dificuldades na condução do planejamento e sua execução, o que indicava uma falta de apoio às atividades fim, pela gestão. Além disso, não foi verificada uma predominância nas concepções de gestão que valorizassem os processos de decisão coletiva, além de serem reveladas dificuldades na interação entre os docentes. Desse modo, entende-se que tais características emergidas das formas de empreender a gestão influenciaram, negativamente, os resultados do IDEB.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ora, se na literatura é afirmado que a gestão escolar interfere nos resultados do processo educativo, ao buscar compreender as especificidades de duas instituições de ensino com resultados de IDEB semelhantes, o projeto de pesquisa partiu da hipótese de que muitos desses resultados poderiam ser explicados pelas formas diferenciadas de gestão, nas suas diversas dimensões e manifestações. Caberia, então, apontar e analisar as características e os aspectos manifestos nesses processos diferenciados de gestão.

É importante alertar que o presente objeto de estudo não consistiu em verificar e apontar quais as formas de gestão que seriam as mais acertadas ou as mais indicadas ou não, mas analisar a gestão escolar manifestada nos elementos da cultura da escola e sua possível relação com o desempenho expresso pelo IDEB.

Ao partir desses pressupostos, na presente pesquisa buscou-se compreender esta correlação por meio de um estudo de caso comparativo entre duas escolas de um mesmo sistema de ensino, por considerar que os estudos quantitativos não dão conta, por si só, de explicar as especificidades dessa relação, que podem ser entendida pela análise de variáveis intrínsecas das escolas, especialmente, quanto as suas formas de empreender a gestão.

Com efeito, os processos de gestão evidenciados nas duas escolas, semelhança no desempenho, foram opostos em diversos aspectos emergidos das manifestações da cultura, o que pode ampliar a compreensão dos fenômenos focalizados em outros estudos realizados, que versam sobre esta relação.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei Federal. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em: 25 Jan. 2016.

CARVALHO, Renato Gil. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria. In: Revista Iberoamericana de Educación. 2006. <<http://www.rieoei.org/deloslectores/1434GilGomes.pdf>>. Acesso em: Dez. 2015.

CUNHA, Eudes Oliveira:
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/9266/1/Eudes%20Oliveira%20Cunha.pdf>
f Acesso: Dez 2015.

FERNANDES, Reynaldo. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Brasília: INEP, 2007. Disponível em: <http://www.odetemf.org.br/curriculo/ideb_indice_de_desenvolvimento_da_educacao_basica.pdf>. Acesso em: Dez. 2015.

FRANCO, Creso et al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares". Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v. 15, n. 55, jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362007000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 06 dez. 2010.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

NASCIMENTO, André Luiz Brito. Práticas gestoras na escola pública: estudo de caso no Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal da Bahia. Orientação: Dora Leal Rosa. Salvador-BA, 2008.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 9 abr. 2011.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2009.